

[Inicio](#)

[Últimas noticias](#)

[Lo más visto](#)

[Edición impresa](#)

[Videos](#)

[Fotos](#)

[Blogs](#)

[Participación](#)

[Guías](#)

[Servicios](#)

[Clasificados](#)

[Todos los sitios](#)



[Ingresar](#)
[Registrarse](#)

lanacion.com

Economía

Lunes 22.12.2008

Entrá, cargá tu CV y postulate en
zonaJobs

[Inf. general](#)

[Política](#)

[Economía](#)

[Deportiva](#)

[Tecnología](#)

[Espectáculos](#)

[Exterior](#)

[Cultura](#)

[Ciencia/Salud](#)

[Humor](#)

[Avanzado](#) [Archivo](#)

[Divisas](#)

[Bonos](#)

[Opciones](#)

[Indices](#)

[Merval](#)

[Merval 25](#)

[Merval Argentina](#)

[Burcap](#)

The Wall Street Journal Americas

lanacion.com

Aconsejan a las pymes pensar la crisis como oportunidad y poner el foco en lo comercial

Tras el reconocimiento oficial de que será un difícil momento para las pequeñas y medianas empresas, varios expertos en management, estrategia empresarial y coaching consultados por **lanacion.com** ofrecen sus recetas para atravesar el actual contexto económico

Viernes 19 de diciembre de 2008 | 14:59 (actualizado hace 2 días)

[Noticias de Economía: anterior](#) | [siguiente](#)

[Ver comentarios de lectores \(36\)](#)



Imprimir



[Enviar por e-mail](#)[Cambiar tamaño](#)[Publicar](#)

[Votar \(1\)](#)

[Compartir](#)

Por Francisco Jueguen

De la Redacción de lanacion.com

fjueguen@lanacion.com.ar

Después de más de cinco años de apoyarse en un fuerte crecimiento económico basado en el ahorro propio, las pymes deberán aprovechar su flexibilidad y reencontrar -o reforzar- sus fundamentos si desean sobrevivir al frenazo económico que comienza a sentirse en el país.

Este es el sabio consejo de varios expertos en management, estrategia empresarial y coaching consultados por **lanacion.com**. Pero no se quedaron ahí. Además recomendaron pensar a la crisis como una oportunidad, cuidar la caja, reencontrar el equilibrio y no perder de vista el largo plazo. No obstante,

otros creen que hay que "ponerse la mochila al hombro" y volver a poner el foco en lo comercial.

Desde el Gobierno reconocen que la situación será dura para las pymes en 2009. Tanto es así que se intenta reactivar el financiamiento para este segmento. El martes pasado se realizó la primera licitación - 600 millones de pesos- de fondos del Anses para lanzar créditos a una tasa fija anual de 14,20%. En sintonía, desde el kirchnerismo festejan la amplia moratoria previsional aprobada ayer en el Congreso.

A pesar de la atenta mirada oficial, son los empresarios quienes deberán atravesar la tormenta, acuerdan los especialistas. "En la Argentina somos expertos en crisis, por lo que el colapso mundial no nos deja paralizados", estimó Roberto Vassolo, profesor de Política de Empresa del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral.

En el descripto contexto, sus consejos son bien puntuales: cuidar la caja, trabajar sobre el punto de equilibrio de la empresa, fortalecer la cultura organizacional y no olvidar el largo plazo. En cuanto al primer punto, Vassolo recomendó "gerenciar con el cuadro de flujo de fondos en una mano y con mucha liquidez en la otra. La liquidez permitirá aprovechar oportunidades excelentes en los próximos meses".

"Hemos crecido muy rápido los últimos años y en todas las empresas hay enormes lugares donde mejorar, tanto a nivel eficiencia como de costos fijos", dijo con respecto a la búsqueda del equilibrio. "Esto permite dos tipos de iniciativas estratégicas para los próximos años: las de eficiencia, que permiten mejorar la contribución marginal de la organización; y las de estructura, revisando todas las actividades que incrementan innecesariamente los costos fijos", agregó.

"Los tiempos de cambio son interpretados muchas veces como crisis", afirmó Eduardo Díaz Williams, uno de los socios de la consultora Zas!, especializada en coaching transdisciplinario. "Otra mirada puede abrir nuevas posibilidades, sea de rediseño o diversificación. Esto se logra a partir del fortalecimiento de los vínculos entre empleados y empleadores, la flexibilización del proceso de toma de decisiones y el diseño de conversaciones que auspicien nuevas ideas", explicó.

Con esta mirada coincide Vassolo. "Cuando vienen tiempos inciertos, crece exponencialmente la presión. Esta recae sobre las personas que forman la organización, por lo que es importante anticiparse y trabajar en todos los elementos que fortalecen la unidad organizacional".

En ese sentido, Díaz Williams recomienda promover espacios de conversación donde todos los miembros de la organización sean motivados a desarrollar su creatividad para generar nuevas ideas y forjar una visión compartida.

"Las crisis no roban el largo plazo, sino que transforman el camino", indicó Vassolo volviendo a su lista de recomendaciones y complementó: "Las empresas exitosas son las que toman las decisiones del presente con un horizonte de 5 a 10 años".

Otra visión. Pese a los consejos de la mayoría, otros expertos en negocios buscan caminos menos tradicionales. "Lo que hay que hacer es romper los moldes. Hay que huir de las recomendaciones generalistas como las que afirman que la crisis es una oportunidad", dijo a **lanacion.com** Manuel Sbdar, director de la escuela de negocios Esade.

"Yo creo que todo el mundo debe poner el foco en lo comercial. El ejecutivo debe sacar a todos sus hombres a la calle, espabilarse, y volver a las fuentes. Hay que sacudir un poco el esqueleto", completó.

Para el director del prestigioso establecimiento español se trata de repensar la matriz mercado-producto. Por eso recomienda mantener el nivel de actividad ganando una cuota mayor del mercado. "Hay que salir a la calle a buscar oportunidades. Venderle más a los que ya te están comprando o buscar nuevos clientes", estimó y explicó: "Aquí es fundamental afilar la creatividad y la innovación".

"Más allá de las recomendaciones económico-financieras que se hacen para atravesar la crisis -cuidar la caja, evitar el endeudamiento a largo plazo, ser conservador a la hora de tomar decisiones, entre otras- creo que hay otras cuestiones más estratégicas, de negocio, que han sido las que han permitido a las empresas sobrevivir", estimó Laura Gaidulewicz, directora de Escuela de Negocios IDEA.

Como primer punto, la especialista señaló que es preciso tener en claro la razón de ser de la empresa, sus metas, sus anhelos y los valores que la sustentan. "Que estas cuestiones se hagan carne en quienes dirigen la empresa para ser flexibles y creativos a la hora de hacer cambios ", explicó.

"Además hay que poner foco en las personas, en todo lo que pueden aportar para superar la crisis en tanto sientan que la empresa es un espacio donde, a pesar de todo, siguen siendo valorados, escuchados, respetados", señaló a **lanacion.com**.

Por último, recomendó mantener la capacidad de analizar y reflexionar con otros acerca de lo que sucede de manera realista y crítica. "Los contextos de crisis tienen un valor central: nos hacen tomar conciencia de la incertidumbre", cerró.

Tags: managment, sbdar, vassolo, díaz williams, pymes






Notas relacionadas

20.12.2008 | [Electrodomésticos: buscan bajar el costo de la compra en cuotas](#)

20.12.2008 | [Más fondos para pymes](#)

A quien le interesó esta nota además leyó:

20.12.2008 | [Una familia poderosa y de muy bajo perfil](#)

 Imprimir  Enviar por e-mail  Cambiar tamaño  Publicar
 Votar (1)

Compartir



Noticias | Economía | Nota

Noticias de Economía: anterior | siguiente

26 comentarios y 10 respuestas

IMPORTANTE: Los comentarios publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores y las consecuencias